

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 11

Leaders Island Podcast 11 MISTRZOWSKI ZESPÓŁ. STRUKTURA.  
REKRUTACJA. PRZEWODZENIE. Dawid Ostręga

Józef: Cześć, dzień dobry. Nazywam się Józef Kącki i witam Cię bardzo serdecznie w Warsztacie Menedżera. To jest podcast, w którym razem z zaproszonymi mentorami dzielę się wiedzą i praktycznymi umiejętnościami na temat zarządzania. Jeśli jesteś menedżerem, który chce się rozwijać, korzystać z doświadczeń innych praktyków i w ten sposób szlifować swoje kompetencje, zapraszam do Warsztatu. Ten program jest zdecydowanie dla Ciebie. Dzisiaj zacznę od zaproszenia do warsztatu, gdzie możesz wejść, drogi słuchaczu, przez wysłanie mejla na adres [zwm@leadersisland.com](mailto:zwm@leadersisland.com) (jak „Z warsztatu menedżera”) lub na stronie podcastu, zostawiając swój adres mejlowy. Wchodząc do Warsztatu, uzyskasz dostęp do unikalnych materiałów video, poznasz z wyprzedzeniem gości kolejnych odcinków, a tym samym – uwaga, uwaga – będziesz miał lub miała wpływ na ich kształt. Będę bowiem zadawał wybrane z nadesłanych przez Was pytań zaproszonym gościom. A dzisiaj, dzięki mojemu rozmówcy, mamy też dla Was prezent w postaci wejściówek na mecz footballu amerykańskiego zespołu Kraków Kings. Pierwszych dziesięć osób, które dołączy do Warsztatu w sposób, o którym mówiłem wcześniej i wyrazi taką chęć, otrzyma od nas wejściówki. Ten odcinek podcastu jest trzecią częścią tryptyku poświęconego tematowi budowania zespołu. Moim gościem jest Dawid Ostręga. Dla nowych słuchaczy dodam, że jest do menedżer z dużym doświadczeniem w branży nowych technologii, a do tego mistrz Anglii i kapitan narodowej drużyny Anglii w footballu amerykańskim, a także trener krakowskiego zespołu Kraków Kings. Cześć Dawid.

Dawid: Kłaniam się.

J: Co dobrego u Ciebie słychać w ostatnim czasie?

D: Cały czas się rozwijamy, cały czas się uczymy każdego dnia, nieważne na jakim stanowisku jesteśmy, jak nisko czy jak wysoko, to każdy dzień jest edukacją, więc tak, cały czas się uczę.

J: I właśnie o tym rozmawialiśmy przed podcastem, wróciłeś z dużej podróży europejskiej na motocyklu, tak? Ze złamanym zębem.

D: Zgadza się, tak, zrobiło się ciekawie.

J: Tak, no właśnie, trzeba wziąć poprawkę na historię Dawida i jego historię – można powiedzieć – zawodniczą w footballu amerykańskim i regułę, którą się kieruje, że ból nie zawsze oznacza kontuzję.

D: Dokładnie, to są dwie różne rzeczy.

J: Dobrze. Mamy za sobą odcinki numer 1 i 4, które podlinkujemy do tego nagrania na stronie www, w których omawialiśmy dwa pierwsze etapy budowania zespołu. Takiego zespołu, który daje szansę walki o mistrzostwo, także w biznesie. Po tych dwóch odcinkach nasi słuchacze wiedzą, mówiąc w wielkim skrócie, że po pierwsze trzeba zdefiniować cel i dobrać odpowiednią kulturę dla zespołu. Przejdźmy w takim razie do ostatniego etapu tej trylogii i zacznijmy od hasła „struktura”. Czyli co to w praktyce oznacza?

D: Jak budujemy zespół, musimy pomyśleć o tym, jak będzie wyglądała struktura tego zespołu. Są różnego rodzaju struktury. Czy to będzie bardzo płaska struktura? Dużo się ostatnio mówi o turkusowych organizacjach i tym podobnych, gdzie struktura jest bardzo, bardzo płaska, gdzie nie ma, nazwijmy to – tego trójkąta, czyli wielu warstw zarządzania. Tutaj ja nie mówię, że jeden sposób jest lepszy od drugiego, że powinniśmy mieć zawsze bardzo płaską strukturę lub odwrotnie, ale to jest coś, o czym trzeba pomyśleć. Musisz siebie znać jako lidera, budując zespół i też rozumieć swój projekt, cele tego projektu i dlaczego budujesz ten zespół, ażeby go w odpowiedni sposób zbudować. Może to być bardzo płaski zespół, gdzie wszyscy raportują do Ciebie, a może nie. Może ten zespół będzie podzielony na podgrupy, gdzie każda grupa będzie miała swojego lidera i może nawet więcej, może nawet będą seniorzy. Też trzeba wziąć pod uwagę, jakie osoby będą w tym zespole. Teraz powiedziałem o metodzie zarządzania, czy to będzie płaskie czy nie, ale trzeba też pomyśleć o tym, czy zespół będzie miał mieszany. Czy tam będą seniorzy i juniorzy i osoby pomiędzy, czy to będzie zespół zbudowany z samych seniorów.

J: Pochylmy się właśnie nad tymi dwoma aspektami struktury tak bardziej dokładnie, bo.. tak, zacznijmy od konstrukcji. Czy budujemy dom piętrowy, czy bardziej parterowy. I tutaj rzeczywiście chciałbym nawiązać do narracji, która jest bardzo popularna, czyli do tej, żeby – dzisiaj się wielokrotnie o tym mówi, słyszy – że ideałem jest płaska struktura, która nie ma właściwie żadnej hierarchii, wszyscy są na tym samym poziomie. Ten typ struktury w wielu środowiskach, szczególnie w branży nowych technologii, jest często

promowany. A ja bym Cię chciał spytać, czy to się na przykład sprawdza w sporcie? Jak drużyna, przeciętna, w której pracowałeś, którą trenowałeś? Czy rzeczywiście tam ta analogia doskonale funkcjonuje? To znaczy: wszyscy jesteśmy na równych prawach? No bo oczywiście, mi jako laikowi, kojarzy się jednak z drużyną choćby stanowisko kapitana.

D: Dokładnie. Nie ma ideałów, nie ma idealnego systemu. To, że teraz jest bardzo popularny i wszyscy mówią o jakimś tam jednym systemie i że to powinno być płaskie czy nie itd., ale to nie znaczy, że to będzie działało wszędzie, w każdej organizacji, w każdym projekcie. I to jest kluczowa rzecz. Nie możemy forsować danego systemu, tylko dlatego, że gdzieś przeczytaliśmy artykuł, który nam mówi, że to jest idealny sposób. W drużynach sportowych jest dokładnie to samo. Generalnie w drużynach sportowych jest hierarchia, ponieważ jest ona potrzebna. Drużyna footballu amerykańskiego ma 55 zawodników, tak szczerze mówiąc. Nie można mieć płaskiej struktury. Bo jak jedna osoba może zarządzać tak dużą ilością zawodników? Szczególnie, że – tak samo jak w biznesie, jest to bardzo podobne – drużyna jest złożona z wielu różnych specjalizacji. Są zawodnicy, którzy piłkę rzucają, są ci, którzy ją łapią, są ci, którzy z nią biegają, są ci, którzy próbują powstrzymać tych, którzy ją łapią itd. To jest to samo co w zespole w biznesie. Powiedzmy w dziale oprogramowania, budowania oprogramowania mamy programistów, mamy testerów, mamy analityków, mamy przeróżne osoby i każdy jest inną osobowością, nie tylko dlatego, że jest inną osobą, ale też dlatego, że ma zupełnie inne odpowiedzialności w tym zespole, inną pracę. Tak samo do wszystkich podchodzić jest, uważam, bardzo trudno. W sporcie mamy trenerów, którzy się zajmują zawodnikami, którzy są grupowani swoimi umiejętnościami. Czyli ci, którzy rzucają piłkę mają troszkę inny trening od tych, którzy ją łapią, więc mają swojego własnego trenera, a nad tym wszystkim jest trener, który zajmuje się praktyką. Bo są trenerzy pozycyjni, którzy zajmują się aspektami technicznymi, czyli znowu tutaj można porównać do tego, co jest w biznesie. Często mamy tzw. tech leadów – oni się nie zajmują tymi, nazwijmy to, miękkimi aspektami zespołu, tylko i wyłącznie tymi technicznymi, merytorycznymi aspektami, aby ten projekt był dowodzony, a ktoś inny zajmuje się tym, jaka jest interakcja w zespole, jak te osoby pracują, ale znowu, to jest jedna metoda prowadzenia projektu. W niektórych projektach są dwie różne osoby, a w innych – to jest jedna.

J: Też myślę, że ta rola kapitana, o której wspomniałem. To co w footballu, czy właściwie w każdej drużynie, się dzieje i co jest dobre to to, że właściwie bardzo często ten kapitan to jest taka jednostka, która jest silna mentalnie, która

daje bardzo dużo takiej energii zespołowi, a która... jakby to nie jest stanowisko formalne, prawda? To jest coś, co my w biznesie bardzo często widzimy i stąd też często ludzie nie lubią hasła „struktura”, bo kojarzy się im z funkcjonariuszami, prawda? Wczoraj był wspinały dzień dla polskiego sportu, zostaliśmy po raz kolejny mistrzem świata w siatkówce i to było dla mnie ciekawe, że trener jak mówił o drużynie, bardzo kładł duży nacisk na naszego kapitana, że to jest człowiek, który daje energię ludziom, którzy są w danym momencie na boisku. No i na pewno maszyna losująca go nie wybrała, nie wybrały go jakieś tam korporacyjne zasady, tylko pewnie kierował się tym, jaką on jest osobowością, prawda?

D: Tak, dokładnie. Z jednej strony to jest funkcja, bardzo ważna, ale z drugiej można powiedzieć: no co ta osoba robi? Nie podejmuje żadnych sportowych decyzji, nie decydował, jaką zagrywkę będziemy teraz wprowadzali, nie zdecydował, kto wchodzi na boisko, czy kto schodzi. Od tego jest trener, trenerzy, czy inne osoby, które myślą taktycznie. To jest osoba, która się zajmuje może tylko motywacją, a może aż motywacją i innymi aspektami na boisku. Jest dokładnie to samo w biznesie. Mamy osoby, które są liderami w bardzo nieformalny sposób, nawet nie są w żaden oficjalny sposób namaszczone przez kogokolwiek, że są liderami, ale to jest osoba, do której idziesz, jak masz pytanie. To jest osoba, która do Ciebie przychodzi, jak widzi, że masz trudny dzień albo jak widzi, że potrzebujesz tej pomocy. W sporcie jest to rzecz bardzo potrzebna i wiemy, kto jest kapitanem, w biznesie jeszcze tego nie mamy. Rzadko się zdarza, że po prostu mówimy: dobra, ty jesteś kapitanem tego zespołu, więc te osoby są nieformalne, ale są bardzo kluczowe i każdy dobry lider, czy to całego zespołu, dużego, czy mniejszego, czy całej firmy wie, jakich ma liderów i z nimi pracuje. Bo to są kluczowe osoby.

J: Czyli warto zwrócić uwagę, że właściwie ta struktura, czy to jest dom piętrowy czy jednak parterowy, ona zwykle jest? Choć w tych płaskich organizacjach ona jest po prostu nieformalna, wymyka się z opisu stanowisk, prawda? To nie jest środowisko przeregulowane, jak często duże organizacje, które mają na wszystko dane stanowisko, natomiast ta struktura się często sama układa i decydują o tym pewne takie, powiedziałbym, fluidy między ludźmi. Dobrze, ktoś ma już tę decyzję, którą podjął, co do kształtu struktury zespołu, to teraz przejdźmy do tego drugiego wątku, on jest też bardzo ciekawy, czyli miksu. Jakiej mieszanki potrzebujemy, żeby teraz tę strukturę wybudować. Czy to ma być mieszanka jednorodna w kontekście doświadczenia, czyli potrzebujemy samych seniorów, czy potrzebujemy samych juniorów, czy może potrzebujemy połączenie obu tych światów. I tutaj chciałbym, żebyś się odniósł

do swojego bardzo ciekawego doświadczenia z harcerstwa dla odmiany, no bo – przypomnę naszym słuchaczom – byłeś też harcmistrzem, który stworzył dwa zastępy harcerstwa, jeden w Anglii, jeden w Stanach Zjednoczonych i oba były w swoim czasie najlepsze na świecie. Jestem ciekawy, jak tam się tworzy zespół, bo to pewnie też niektóre analogie możemy przenieść na biznes. Czy taki zastęp składa się z samych młodych chłopców, czy z miksu? Co jest lepsze, co się bardziej sprawdzało?

D: Tutaj troszeczkę pomyliłeś terminologię, to jest drużyna, a w drużynie są zastępy. No i druga rzecz, że harcerzem i har-mistrzem się jest całe życie. Jest troszeczkę inaczej w harcerstwie, w tym że, stricte mówiąc, nie rekrutujemy do harcerstwa. Te osoby – można powiedzieć – są nam nadane. Jest o wiele trudniej obejmować drużynę i to nieważne, jaka to jest drużyna czy w sporcie czy w biznesie czy w harcerstwie niż budować. Budować jest łatwiej, ponieważ możesz sobie dopasować osoby, jakie chcesz. W harcerstwie po prostu jest rocznik i przychodzą wszyscy, którzy po prostą chcą być częścią tej drużyny i tyle. Więc jest troszeczkę inaczej. O wiele więcej pracy, żeby dopasować osoby i żeby zobaczyć, kto będzie liderem i potem pracować z tymi osobami, żeby przeszły z bycia szeregowym do bycia pod zastępowym, zastępowym i potem do komendy itd. Bardzo podobne aspekty, tylko – tak jak mówię – jest trudniej, ponieważ bierzemy każdego, co chce być w tej organizacji i z nim pracujemy. W biznesie jest troszeczkę inaczej, ponieważ rekrutujemy i tu jest bardzo ważny aspekt. Musimy wziąć odpowiedzialność osobistą za każdą rekrutację. Każdą osobę, którą rekrutujemy do naszej firmy, do naszego zespołu musimy zobaczyć, czy ta osoba pasuje teraz, czy też pasuje w przyszłości. Musimy zobaczyć, czy ta osoba ma predyspozycje leaderskie i nie możemy tych rzeczy ignorować. Nie można powiedzieć: a jakoś tam będzie. Nie. Jakoś tam nie będzie. To wszystko jest przemyślane. Budowanie zespołu musi być przemyślane na samym początku. Są aspekty, które się wydaje, jakby same z siebie robią. Nic w budowaniu zespołu samo z siebie się nie staje. To wszystko trzeba przemyśleć i tu jest ważny aspekt. Ja często ludziom tłumaczę to na analogii strumyka i rzeki. Musimy pomyśleć o tym, na jakim etapie jesteśmy budowania danego zespołu. Czy ten zespół już jest dość duży. Tak samo z całą firmą. Czy to jest mały, początkujący zespół. Jeżeli to jest mały początkujący zespół, to jest jak strumyk. Jeżeli do małego strumyka wsadzimy nogę, buta, to ta woda nie jest na tyle mocna, żeby zalała tego buta, musi popłynąć dookoła tego buta. Jeżeli jest mocna rzeka, to wkładając nogę do rzeki, woda to po prostu ignoruje i płynie dalej i to jest dokładnie to samo. Jeżeli mamy jeszcze mały zespół i przychodzi mocna osobowość, to ta jedna osobowość może zmienić całkowicie kulturę zespołu i musimy być tego świadomi. Mając już

duży zespół, czyli większą firmę, no to ta osoba musi się bardziej dopasować do obecnej struktury. Nieważne, jaki mocny ten charakter by był.

J: Wracając jeszcze do tematu tej mieszanki doświadczenia, to myślę, że warto jest podkreślić to, co kiedyś powiedziałeś o zespole samych seniorów, który właściwie oznacza, że nie ma żadnego seniora.

D: Tak, tu się zgadzam całkowicie. Jeżeli mamy samych seniorów, to wszyscy są juniorami. Bo tylko i wyłącznie jesteś seniorem wtedy, kiedy pracujesz z osobami, które są młodsze stażem lub wiekiem lub doświadczeniem. Inaczej wszyscy jesteśmy na tym samym poziomie, wszyscy jesteśmy juniorami.

J: Czy to też działa przez analogię na przykład w drużynie sportowej?

D: Totalnie. I dokładnie tak samo w harcerstwie i w sporcie i w biznesie. Tylko i wyłącznie czujemy to bycie seniorem w momencie, kiedy mamy z kimś pracować, których możemy wspierać i których możemy czegoś nauczyć z tego, co już zrobiliśmy. Jeżeli każdy, kto siedzi po Twojej lewej, prawej i przed Tobą, ma dokładnie takie samo doświadczenie jak Ty, dokładnie tak samo pracował jak Ty, no to nie jesteś seniorem. Jesteście wszyscy na równi.

J: Czy z perspektywy trenera lepiej mieć w takim razie zespół złożony z samych seniorów czy jednak mieć mieszankę? I dlaczego?

D: Znowu. Trudno jest powiedzieć, że zawsze powinno być tak czy inaczej. Ale generalnie jest troszeczkę łatwiej mieć mieszankę, ja uważam, bo wtedy te starsze osoby mają motywację, ażeby uczyć innych, a co jest bardzo ważne, o czym często zapominamy: ucząc innych, sami się uczymy. I to jest bardzo, bardzo pozytywne. Rozwijamy się, pomagając innym. Bardzo często tłumacząc po prostu komuś jakiś problem, jeszcze lepiej sobie go uświadamiamy. Ktoś bardzo mądry kiedyś powiedział: jeśli nie potrafisz w łatwy sposób wytłumaczyć komuś jakiegoś aspektu, to sam go dobrze nie rozumiesz.

J: Zgodzę się z Tobą całkowicie, ten aspekt seniora otoczonego juniorami jest bardzo istotny. Ja pamiętam taką sytuację, kiedy zatrudniłem człowieka – inżyniera, który był absolutnie fantastyczny. Miał certyfikaty i przede wszystkim bardzo dużo wiedzy. Co ciekawe, część juniorów w tym zespole presavesowy, o którym teraz rozmawiam, to byli chłopcy, którzy pisali swoje prace magisterskie, bazując na artykułach tego człowieka, więc dla nich to było bardzo ciekawe, jak się dowiedzieli, że mają go w zespole. Po pierwsze:

mieli kogoś, kto ich ciągnął w górę od strony technicznej, a też – powiedzmy sobie szczerze – jak się popatrzy na takiego seniora, który wychodzi po raz, założymy, mówiąc obrazowo, po raz setny na mecz, to jest człowiek, który bardzo dużo wie. Już nie ma takiej ekscytacji aspektem sportowym jak za pierwszym razem, prawda? No bo trudno się dziwić, jednak z powtarzalnością ekscytacja nam trochę spada. Natomiast aspekt, że wychodzę i jeszcze do tego mogę uczyć tych ludzi, którzy ode mnie mogą już uczyć, jak mądrze stać niż głupio biegać. Czy w aspekcie technicznym właśnie mogę mieć ten aspekt wychowawczy dla reszty, to to powoduje, że dla zdrowego – ja mówię – zdrowego, niezaburzonego człowieka, to jest kolejne źródło motywacji wewnętrznej, która jest też takim trwałym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy u takiego człowieka, więc kombinacja senior–junior jest pod tym względem bardzo dobra.

D: Definitywnie i to jest wielka odpowiedzialność. Zawsze, będąc seniorem, musimy pamiętać, że ktoś się na nas patrzy, ktoś się od nas chce nauczyć i musimy wziąć tę odpowiedzialność, no bo jest to bardzo ważne. Jest to motywacją, nieważne, jak wysoko jesteś, zawsze jest fajnie kogoś innego nauczyć i przekazać tę wiedzę. Ale też, co jest bardzo ważne, jako osoby prowadzące zespoły, musimy też umożliwić tym liderom, żeby mogli to robić. Ja popełniłem błąd kiedyś w jednej z drużyn, którą prowadziłem, że nie umożliwiłem tym kapitanom, żeby wykonywali tę pracę liderką i na tym drużyna ucierpiała. Dopiero jak zrozumiałem, że muszę ich bardziej otworzyć, pozwolić im na to, to naprawdę drużyna się rozwinęła, więc to jest też nasza odpowiedzialność, żeby nie tłamsić ich przywództwa, pozwolić im na to.

J: Mamy dwa kroki w takim razie za sobą. Czyli wiemy, jaką strukturę chcemy zbudować, zarówno w stronę konstrukcji, jak i tej mieszanki. No to przechodzimy w takim razie do jednego z ostatnich kroków – rekrutacji. W końcu jakoś tych ludzi trzeba pozyskać. Czy jest według Ciebie coś, na co zdecydowanie warto zwrócić uwagę w aspekcie rekrutacji?

D: Tak, definitywnie, uważam, że dwa aspekty są bardzo ważne, które są oczywiste, ale warto je powtarzać. Po pierwsze: trzeba dopasować osobę kulturową do zespołu, który budujemy. Aspekty techniczne są drugorzędne. Aspektów technicznych zawsze można się nauczyć, charakteru osoby nie zmienisz i nie powinieneś. Nie powinniśmy sobie myśleć: dobra, zatrudniłem tę osobę, ona nie do końca pasuje do tego zespołu, ale my tę osobę zmienimy. Nie. To jest to samo, co często mówię, w stosunkach osobistych. Po co jesteśmy w stosunku z kimś, kogo chcemy zmienić? I całe życie będziemy tę osobę

zmieniali? Nie, znajdźcie sobie osobę, która jest już teraz idealna i wtedy ten związek będzie lepszy. I to jest dokładnie w rekrutowaniu. Szukajmy osoby, która pasuje kulturowo do naszego zespołu. Nawet jeżeli ma braki techniczne, to zawsze to można dociągnąć. To jest pierwsza rzecz, a druga – może nawet pierwsza: ja używam coś takiego jak trzydziestominutowa reguła. No może nie 30, a 20 minut, to zależy od osoby. Jeżeli nie potrafię z kimś po prostu porozmawiać przez 20 minut podczas rozmowy, no to jest mi bardzo trudno taką osobę zrekrutować. Jeżeli teraz nie potrafimy pogadać przez 20 minut o czymkolwiek. To nie chodzi o to, że ja zadaję pytanie techniczne, czy proszę mi coś opowiedzieć ze swojej historii pracy, tylko po prostu rozmawiamy. Jeżeli teraz nie potrafimy, to jaka jest szansa, że będziemy potrafili później? Jaka jest szansa, że będziemy chcieli spędzić czas razem? A tego czasu będziemy spędzali dużo razem. No bo w pracy jednak jesteśmy parę dobrych godzin.

J: Powiem Ci, że jesteś bardzo wymagający w takim razie w kontekście takim, że z jednej strony – całkowicie się z Tobą zgadzam, choć biorę poprawkę na to, że często dla ludzi sama rozmowa rekrutacyjna, zaraz o tym powiemy dlaczego, często to jest moment bardzo stresujący takiej ekspozycji społecznej. Przychodzę, wiem, że rozmawiamy o różnych tematach, ale mam też świadomość, że jestem oceniany, więc tę poprawkę trzeba wziąć po uwagę w kontekście tego, i na to chciałem zwrócić uwagę, jaki klimat, jaką atmosferę tworzymy w trakcie rekrutacji. Jest część takich rekrutacji, które przypominają gonienie zwierzyny, prawda? Teraz przyszedłeś tutaj do nas, do tej naszej wspaniałej firmy i zobaczymy. Masz pięć minut na ucieczkę i za chwilę Cię będziemy gonić. Może Cię ustrzelimy w kontekście np. merytorycznym. Dziwne.

D: Tak i to jest niesamowicie ważne, żeby pamiętać: rozmowa kwalifikacyjna nie jest po to, żeby się dowiedzieć, czego nie umiesz, tylko, żeby się dowiedzieć, co potrafisz, kim jesteś i czy pasujesz do naszej organizacji. To jest kluczowe, to nie jest konkurencja pomiędzy mną a Tobą i żebym ja Ci pokazał, jaki to ja jestem wspaniały i dlatego jestem w tej firmie, a Ty nie jesteś godny, żeby w ogóle nawet mi się kłaniać. Nie, po prostu to nie jest to. Rozmowa kwalifikacyjna jest w obie strony. My rekrutujemy tę osobę, ale ta osoba też rekrutuje nas i chce wiedzieć, czy pasuje do naszej organizacji. My chcemy mieć długoterminowe relacje, żeby tu przyszła osoba nie na parę miesięcy czy kilka tygodni, tylko na dłużej. Więc dlatego chcemy szczerze sobie porozmawiać. To jest nasza odpowiedzialność jako osoby rekrutującej, żeby stworzyć taką atmosferę, żeby ta osoba mogła się otworzyć i szczerze nam pokazać, kim jest i żebyśmy mogli porozmawiać. My musimy stworzyć atmosferę taką, żeby



chcieli z nami porozmawiać i – ja rozumiem, to co powiedziałaś, że to jest bardzo stresujący moment – ale stresujących momentów będzie wiele. Będą projekty, które są trudne. Jest presja, czy to od klienta czy czas czy cokolwiek innego, więc tych momentów będzie dużo. Więc czy to jest teraz, czy później jest mało ważne, ale naszą odpowiedzialnością jest, żeby stworzyć atmosferę, żebyśmy mogli szczerze porozmawiać i wyciągnąć to, co ta osoba potrafi, a nie odwrotnie. To jest to samo, co jest na egzaminach. Bardzo często nie zdajemy sobie sprawy podchodząc do egzaminu, że egzamin nie jest po to, żeby nam pokazać, czego nie umiemy, tylko żeby wyciągnąć od nas jak najwięcej tego, co my potrafimy i tak powinna wyglądać rozmowa rekrutacyjna. A kolejna rzecz, o której nie wspomniałem, ja to nazywam – osobista odpowiedzialność. Każda osoba rekrutująca powinna osobiście wziąć odpowiedzialność za tę osobę, którą rekrutuje i zatrudnia. Ja biorę to bardzo osobiście i uważam, że to jest moja odpowiedzialność, żeby zrekrutować dobrą osobę i żeby osoba nie odeszła od organizacji, bo jak odejdzie lub musi być zwolniona, ja to czuję, że to jest moja wina, ponieważ albo nie zrekrutowałem odpowiedniej osoby na to stanowisko albo miałem odpowiednią osobę, tylko coś zrobiłem po drodze, żeby ścieżka kariery tej osoby się zmieniła i ta osoba musi teraz odejść z tej organizacji. Jeżeli w taki sposób podejmiemy do każdej osoby, którą rekrutujemy, to, wydaje mi się, że rekrutujemy bardzo dobre osoby do naszej organizacji. Bo to nie są cyferki, to są ludzie.

J: Myślę, że tutaj trzeba dodać taki bardzo ważny komentarz, bo tym stwierdzeniem mogłeś otworzyć właśnie puszkę Pandory. Szczególnie w kontekście młodych pokoleń, już nie tylko millenialsów, Y, płatków śniegu, bo część ludzi interpretuje to w ten sposób, że: no właśnie to celem mojego szefa, pracodawcy, firmy jest mnie tutaj przyjąć i zapewnić mi takie wspaniałe środowisko pracy, w którym będę mógł leżeć, pachnieć i od czasu do czasu coś zrobić, a jeśli zdecyduję się odejść, to będzie to tylko ich wyłącznie wina. To znaczy, chcę tym powiedzieć, że zgadzam się całkowicie z Tobą, że jest absolutnie ważnym aspektem odpowiedzialności przy zatrudnianiu ludzi. Jeszcze wracając do tego klimatu i atmosfery. Raz to jeszcze podkreślę, że – moim zdaniem – to jest odpowiedzialność menedżera czy osoby prowadzącej rekrutację, żeby przede wszystkim zobaczyć, kogo ja mam po drugiej stronie. To jest dla mnie najważniejszy cel rozmowy. Kogo mam po drugiej stronie, nie co konkretnie potrafi, co robi, to też jest ważne, ale kogo mam po drugiej stronie. Z resztą niedawno miałem takie doświadczenie w trakcie jednej z rozmów rekrutacyjnych, gdzie ta osoba powiedziała, że to był pierwszy raz w jej historii tak zrobiona rekrutacja, że po prostu rozmawialiśmy blisko przez godzinę o tym, co jest dla niej ważne, co jest dla mnie ważne i właściwie po 20

minutach mieliśmy już ten flow, który wynikał z tego, że funkcjonujemy na tych samych mentalnych fundamentach, prawda? Jeśli chodzi o wartości na przykład, o cele. Więc ja już miałem spokój i przekonanie o tym, że to jest osoba, z którą chcemy współpracować. To oczywiście trzeba zrobić. Z drugiej strony, też trzeba pamiętać, bo ja znam wielu menedżerów, którzy popełnili błąd i trzymając się tej reguły, że zwolnienie człowieka, to jest moja porażka, nie podejmują decyzji o przerwaniu współpracy, kiedy się okazuje po roku, po pół roku, czasem po kwartale, że z różnych powodów to był błąd lub w międzyczasie pojawia się coś obiektywnie, co zaburza tę współpracę, prawda? To znaczy, ja bym się trzymał tej reguły, że celem menedżera, lidera, teamlidera jest realizowanie z zespołem celu. Ten cel jest różnie definiowany. Mówiliśmy o tym w pierwszym odcinku, i do tego sobie dobierz właściwych ludzi. Jeżeli się okazuje z jakiegoś powodu, że ten człowiek nie jest właściwy, to też podejmuj właściwe decyzje, nawet jeśli będzie Cię to kosztowało duże emocje i weź za to odpowiedzialność, prawda? Żeby nie iść na drugą stronę mocy, że będę udawał, że mam wszystkich wspaniałych ludzi w zespole, jeśli tak nie jest, bo boję się tej odpowiedzialności. Gdzieś na końcu, tak czy siak, wszystko się sprowadza do słowa odpowiedzialność. Odpowiedzialność za człowieka w trakcie rekrutacji, odpowiedzialność za zespół też w trakcie już działania, bo potrafię sobie wyobrazić, że pozyskałeś kiedyś zawodnika i z jakiegoś powodu, nie chcę powiedzieć, że go wyrzuciłeś, ale on się znalazł poza zespołem.

D: Zauważyłem, że cały czas mówimy o tym człowieku, że to osoba jest nieodpowiednia itd. Znowu: dwie strony. Organizacja może być nieodpowiednia dla tej osoby. Ja mocno wierzę w to, że nie ma złych ludzi, tylko po prostu jest niedopasowana kultura, w jedną i drugą stronę. To nie jest organizacja dla Ciebie albo Ty nie jesteś odpowiednią osobą dla tej organizacji. To jest w dwie strony. Jeżeli musimy się rozstać, to nie znaczy, że ta osoba jest zła, ale też nie znaczy, że ta organizacja jest zła, po prostu do siebie nie pasujemy. Niestety, nawet małżeństwa się rozpadają. Zdarza się. To nie jest łatwe, ale trzeba do tego dojść jak najszybciej i to zrozumieć, ale też trzeba bardzo odpowiedzialnie do tego dojść. Trzeba spróbować zrozumieć, dlaczego do siebie nie pasujemy i czy jest jakieś rozwiązanie. Bardzo często to jest kwestia komunikacji. Nie do końca siebie rozumiemy, nie do końca osoba rozumie, czego dana organizacja oczekuje, ale też bardzo często organizacja nie rozumie, co ta osoba chce, czego ta osoba oczekuje, co by chciała robić i co tę osobę motywuje. Dlatego to jest strasznie ważne, żeby każdy z liderów rozumiał każdą osobę. Tak, zdarzają się osoby, które mają inne motywacje. Patrząc się na drużyny sportowe. Teoretycznie, każdy sportowiec chciałby wygrać mistrzostwo, prawda? To powinna być podstawowa motywacja, no nie.

Dla niektórych niekoniecznie. Dla niektórych jest po prostu przynależność do drużyny -to dla nich jest najważniejsze, a czy wynik sportowy jest taki czy inny jest drugorzędne. Można od razu powiedzieć, że każdy z nas tego nie rozumie. No jak można nie chcieć wygrywać? Ale może to jest kwestia tego, że trener musi otworzyć oczy tej osobie, żeby ta osoba zrozumiała, że przynależność do drużyny plus wyniki sportowe będą tą nirvaną, której naprawdę szukają, a nigdy nie rozumieli. Tak samo są zawodnicy, którzy myślą tylko i wyłącznie o wyniku sportowym i nic innego nie jest dla nich ważne i im też trzeba wytłumaczyć, że przynależności do drużyny jest tak samo ważna i tego wyniku sportowego nie będzie, jeżeli nie ma drużyny. I to jest dokładnie to samo w biznesie.

J: Tak i to jest jakby ta warstwa mentalna albo związana z osobowością jest kluczowa. Trzeba zwrócić uwagę na to, kogo mam po drugiej stronie, czy właśnie wpisuje się w zespół. Tak jak powiedziałeś – osobowości nie zmienimy. To nie jest zadanie menedżera, on nie jest psychoterapeutą, więc nie będzie osobowości zmieniał. Warto też moim zdaniem zwrócić uwagę na aspekt, który nam często ucieka, ten merytoryczny, który pominęliśmy. Tutaj pojawia się często błąd, wynikający z podejścia: potrzebujemy najlepszych.

D: Nie, nie potrzebujemy najlepszych, ponieważ musimy najpierw zrozumieć, co my robimy. Na jakim etapie jesteśmy, jaki jest nasz produkt i czy my naprawdę potrzebujemy osób, które są absolutnie najlepsze pod słońcem. Teraz, nie wiem, można użyć analogii sportowej: czy potrzebujemy zawodnika z najwyższej półki, czyli reprezentanta kraju, jak gramy w pierwszej lidze. Dobra, chcielibyśmy oczywiście mieć najlepszych, ale czy w pierwszej lidze potrzebujemy zapłacić aż tak dużo za reprezentanta Polski, najlepszego zawodnika, jaki jest dostępny? Może niekoniecznie.

J: Raz to jest zapłacić, a dwa – radzić sobie na co dzień z jego frustracją.

D: Dokładnie, bo taki zawodnik będzie sfrustrowany, że wszyscy inni nie są na jego poziomie. Nawet nie chodzi o to, czy są na jego poziomie talentu, ale może nawet etyki pracy. To jest często to, że te osoby, szczególnie w sporcie, z tej najwyższej półki, oni mają zupełnie inną etykę pracy. Wiele osób sobie wypracowało to, że są najlepsi, a nie, że tylko z samego talentu. A druga rzecz: jeżeli my nie potrzebujemy danych umiejętności, to po co je rekrutujemy.

J: Bo to bardzo ładnie brzmi w ogłoszeniu pracy. Jesteśmy najlepsi i zasługujemy na to, co najlepsze.

D: Tak, cudowne. Bardzo fajne hasło od prezesa czy od kluczowych osób w firmie. Potem tylko dany lider musi się z tym borykać, że ma cztery gwiazdy w swoim zespole, które całe czasy czekają na to, kiedy zaczniemy robić naprawdę zaawansowane rzeczy, bo po to tutaj przyszedłem. Ten problem nie jest już tylko na poziomie zarządu, tylko to jest problem właśnie na poziomie lidera tego zespołu, a zarządu dawno już nie ma, jeżeli chodzi o wsparcie.

J: Wiesz, są tacy trenerzy, którzy mają podejście, że dobrze jest mieć takich bardzo dobrych zawodników na ławce, bo nie ma nic lepszego jak konkurencja i opozycja.

D: Tak. Ja generalnie, rekrutując, nie wierzę w idealnego kandydata. Jeżeli – powiedzmy – rekrutuję na stanowisko osoby, która będzie prowadziła cztery zespoły, czyli pod sobą będzie miała 30 osób. Jeżeli ta osoba już prowadziła zespół, który ma 30 osób, to po co? Po co będzie przychodziła do mnie po to, żeby robić dokładnie to, co już robiła? Ja bym wolał osobę, która prowadziła mniejszy zespół, np. dziesięcioosobowy i teraz to będzie krok do przodu. Teraz to będzie wyzwanie, teraz będzie robiła coś trudniejszego, coś większego i to będzie osoba zmotywowana, żeby coś zrobić. Idealny kandydat, jeżeli przychodzi na stanowisko, które jest dokładnie takie samo, to jaka jest motywacja?

J: Słuchaj, Dawid. Można powiedzieć, patrząc na te aspekty, o których mówimy, na które warto zwrócić uwagę podczas rekrutacji, że jesteś za dyskryminacją.

D: Tak i to jest bardzo kontrowersyjne. Ja często mówię, że jestem za pełną dyskryminacją, jeżeli chodzi o rekrutację, ale absolutnie przeciwko dyskryminacji, jeżeli chodzi o zwolnienie. To jest takie hasło, które rzucam, żeby było kontrowersyjnie, żebyśmy troszkę więcej o tym porozmawiali. Głównie chodzi mi o to, że po prostu trzeba dopasować osobę, którą potrzebujesz, kulturowo do swojego zespołu. I czasami to może być nie fair. Czasami może być tak, że potrzebujesz, teraz masz zespół pełen programistów i potrzebujesz do tego kobietę. Chcesz mieć w zespole kobietę, żeby się zmieniła troszeczkę atmosfera w tym zespole. Ja już to wiele razy widziałem, że jak mamy taki zespół, gdzie osoby wszystkie są bardzo podobne. Zaczynają się wszyscy zachowywać w bardzo podobny sposób, zaczynają być bardziej jak akademik, a nie miejsce pracy. A też rozwiązania niekoniecznie są dobre. Wprowadzenie troszeczkę innej osoby, zmienia kulturę, powoduje, że troszeczkę inaczej się wszyscy zachowują. Czasami to jest potrzebne.

Różnorodność jest sukcesem i prowadzi do sukcesu. Różnorodność jest bardzo ważna, dlatego – wróć do tych 20 minut, które spędzam na rozmowie rekrutacyjnej. Kiedyś powiedziałem to na konferencji i potem na końcu ktoś podniósł rękę i powiedział coś bardzo ciekawego: „No i przez to masz zespół osób, które są dokładnie takie same jak Ty”. Nie. Właśnie nie o to chodzi. Nie o to chodzi, że ja chcę rekrutować osoby, które są dokładnie takie same jak ja. I ktoś, kto uprawia sport, jeździ na motorze i jest dokładnie taki jak ja. Nie. Chodzi o to, że potrafimy rozmawiać, niekoniecznie na tematy, na których się znam, ale chodzi o to, czy po prostu potrafimy rozmawiać. Ta osoba może być pasjonatem muzyki klasycznej, ale jeżeli o tym możemy porozmawiać, może mi coś przekazać z pasją – pasja jest bardzo ważna, no to wtedy to jest osoba, z którą chcę pracować.

J: I tu płynnie możemy przejść do ostatniego etapu, czyli do – jak już mamy te osoby zrekrutowane, to przechodzimy do tego pytania, jak nimi kierować, czy bardziej – jak nimi przewodzić. Mówię, że płynnie przechodzimy, dlatego, że wiele z tego rzemiosła przewodzenia, to jest odpowiednia komunikacja, umiejętność rozmowy. Na co tutaj w tym aspekcie – mówiąc po angielsku – leadingu, zwrócić uwagę?

D: Sam to powiedziałeś – komunikacja. To jest niesamowicie ważne, żeby po prostu z ludźmi rozmawiać. Jeżeli z ludźmi nie rozmawiamy. Jeżeli nie wiemy, kim oni są, co ich motywuje, co ich boli, no to będzie to niesamowicie trudne. To nie jest łatwe. Ja cały czas nad tym pracuję. Ja sam osobiście nie jestem w tym idealny. Chciałbym się o wiele lepiej komunikować z ludźmi. Są różne style komunikacji, ale to jest strasznie ważne. Jeżeli widzisz, że jest jakiś dystans pomiędzy Tobą i zespołem, to musisz znaleźć jakiś most pomiędzy Tobą a zespołem. Może to jest ktoś inny, może to jest ktoś z HRów, może to jest jakaś inna osoba, ale ta komunikacja jest kluczowa. Musisz wiedzieć co się dzieje z zespołem, czuć, jaka jest temperatura w tym zespole cały czas.

J: W prawie, a dokładnie w procesie sądowym, mamy coś takiego jak domniemanie niewinności. Kiedyś wspominałeś w aspekcie przewodzenia o domniemaniu umiejętności po stronie pracownika. Powiedz coś więcej na ten temat.

D: Tak, tak. To jest strasznie ważne. Ja zawsze staram się wszystkim przekazać to, że „jesteś u nas, bo jesteś kompetentny, świetny czy świetna w tym, co robisz, więc po prostu to rób”. Mówiąc po angielsku – ja to nazywam presumption of competence. Ja po prostu przyjmuję, że naprawdę

znasz się na tym, więc rób. Ci z nas, którzy grają w pokera, to znają takie powiedzenie. „Żeby wygrać w pokera, to potrzebujesz tylko dwie malutkie rzeczy. Jeden żeton i krzesło. I tyle. Możesz wygrać całą batalię”. To samo. Krzesło już masz, bo jesteś częścią naszej organizacji, żeton masz – no bo jesteś z nami, więc graj. Jesteś w tym świetny czy świetna, więc proszę: mów, rób, a ja jestem tutaj po to, żeby Cię wspierać, żebyście doszli do tego mistrzostwa. To jest dla mnie najważniejsze. Mnie osobiście bardzo kręci, gdy mogę pomóc ludziom zrealizować swój potencjał. To jest największa moja osobista realizacja i uważam, powinna być największą realizacją każdego lidera, żeby pomóc wszystkim zrealizować ich potencjał.

J: To miałeś na myśli, mówiąc kiedyś – w odniesieniu do sportu – hasło: nie pozwól, aby Twoi najlepsi zawodnicy siedzieli na ławce.

D: Tak, dokładnie, po co ktoś, kto jest dobry, jest świetny, jest kompetentny siedzi na ławce, no bo jeszcze nie do końca zna system. Jeżeli jest taki dobry, to ten system pozna. Ja mocno wierzę w rzucanie ludzi na głęboką wodę, ale ich tam nie zostawiamy. Jesteśmy wsparciem. Cały czas jesteśmy wsparciem, żeby te osoby wiedziały, że mogą zawsze przyjść i się zapytać i tyle. Jest ważne, żeby stworzyć taką atmosferę komunikacji, że ludzie się nie boją przyjść z jakimś pytaniem. Ja nie chcę, żeby ludzie myśleli, że: „nie pójde z tym pytaniem, bo on będzie myślał, że to jest coś, co powinienem wiedzieć”. No i co z tego, że powinieneś wiedzieć, może zapomniałeś, może masz słaby dzień, może po prostu Ci to umknęło. Dla mnie jest ważniejsze, że możesz przyjść z tym pytaniem. Ja wolę, żeby ktoś przyszedł i zadał pytanie niż żeby siedział przez jakiś tam czas i walczył z czymś, co mogliśmy szybko załatwić prostym zdaniem.

J: I tu dotarliśmy do takiego pytania, jak wprowadzać nowego zawodnika do zespołu. Czy zdarzyło Ci się, Dawid, wpuścić na boisko człowieka, który dopiero dołączył do zespołu, który nie ma za sobą okresu przygotowawczego, wszystkich formalnych spełnionych aspektów, bo wierzyłeś w jego potencjał?

D: Tu jest bardzo fajna rzecz, bo bardzo fajnie można by użyć analogii footballu amerykańskiego, bo nie możemy. Nie możemy wrzucić zawodnika, który jest całkowitym świeżakiem na boisko, bo jest to po prostu niebezpieczne. Jeżeli ten zawodnik nie potrafi siebie obronić, no to jak dostanie pierwsze uderzenie, to naprawdę może mieć poważną kontuzję. To jest bardzo łatwe. Namacalnie widzimy, że na treningu ten zawodnik jest świetny, jest najszybszą osobą, jaką mamy w drużynie. Mamy Usaina Bolta, ale pierwsze

uderzenie – ktoś mu złamie kark, bo jeszcze nie potrafi się przygotować do tego uderzenia, więc nie możemy tej osoby wpuścić na boisko, bo po prostu jest to nieodpowiedzialne. W biznesie jest to samo. Powinniśmy wiedzieć, że okej, ta osoba jeszcze nie jest gotowa na spotkanie z klientem, na przykład. Albo jeszcze nie jest gotowa na prezentację przed całą firmą lub tego typu rzeczy. To nie znaczy, że ich trzymamy i nie pozwalamy im się rozwijać, tylko musimy się upewnić, że ta osoba nie dostanie tej kontuzji przy pierwszym uderzeniu. A te uderzenia są bardzo realne w biznesie. Wiem, że większość z nas, szczególnie mężczyźni, myśli, że jesteśmy niezniszczalni i myśli, że nic nas nigdy nie boli, no ale boli. Jedna porażka na początku może całkowicie kogoś zamknąć i już drugi raz nie będzie chciał wstać z tym pomysłem czy z prezentacją czy z tą inicjatywą.

J: To gdzie jest ta linia rozgraniczająca, żeby właśnie nie trzymać ludzi w zamrażarce do końca ich kariery? Gdzie jest ta linia, która mówi „dobrze, teraz już jesteś gotowy, żeby wyjść na boisko”, nawet troszeczkę przekraczając swoją strefę komfortu, bo – z drugiej strony – całkowicie zgadzam się z tym, co mówiłeś, moim zdaniem człowiek to jest fundament sportu. Uczy się tylko wtedy i rozwija, kiedy przekracza granicę swojego komfortu. Zatrudnienie osoby, która robiła już dokładnie to samo przez 10 lat powoduje, że sami właśnie zatrudniamy, czy wprowadzamy osobę, która prawdopodobnie nie będzie miała wielkiej motywacji. Jeżeli ona musi troszeczkę stanąć na palcach, to wiadomo, że będzie ją to bardzo cieszyło, każdy chce się rozwijać, prawda? Większość ludzi chce się rozwijać. Bardziej nas cieszy gonienie królika niż go złapanie. Gdzie jest ta granica albo co powoduje, że mówisz temu człowiekowi: „wstajesz, wchodzisz na boisko”.

D: Musimy tę osobę znać. Sam siebie poprawiłeś: każdy chce się rozwijać, a potem się poprawiłeś, że większość z nas.

J: Każdy to jest duży kwantyfikator. Z zasady logiki, nie jest to prawdziwe.

D: Tak i tutaj trzeba też pamiętać, że nie każdy chce się rozwijać dokładnie w taki sposób, jak nam się wydaje. Bardzo prosta rzecz. Niektórzy chcą się rozwijać w aspekcie technicznym, czyli chcą być tzw. tech leadami, prowadzić tylko i wyłącznie rzeczy techniczne. A są tacy, którzy chcą iść w tym aspekcie bardziej powiedzmy zarządzania ludźmi, tymi miękkimi i musimy rozgryźć tę osobę i powiedzieć, co tą osobę motywuje, co tę osobę kręci, a też – z aspektu naszego doświadczenia, powinniśmy być lustrem dla tej osoby. Przy okazji, z mojego doświadczenia mi się wydaje, że Ty byś był naprawdę dobry w tym

aspekcie, Ty byś była naprawdę świetna w takim i takim kierunku, co nie znaczy, że będziemy zaraz tę osobę pchali, tylko, żeby po prostu jej powiedzieć: „zobacz, masz kompetencje takie, takie, takie, mnie się wydaje, że naprawdę być się sprawdziła, idąc w tym kierunku”. Jedyne, co możemy zrobić, to możemy otworzyć te drzwi, nie możemy pchać ludzi przez te drzwi. To jest błąd, który ja popełniłem parę razy. Całą ścieżkę kariery i życia rozplanowałem dla kogoś, zapominając, że to trzeba skonsultować z tą osobą i było dla mnie wielkim szokiem, dlaczego ta osoba jest na mnie zła, przecież to jest idealna dla niej ścieżka. To, że ja miałem to w głowie, to nie znaczy, że ta osoba tego chciała. Rozmowa i komunikacja jest strasznie ważna.

J: I to jest już potem codzienność prowadzenia tego zespołu. Ten etap zarządzania, przewodzenia, leading właściwie się już nie kończy do czasu osiągnięcia mistrzostwa.

Tym sformułowaniem właściwie możemy taką klamrą zamknąć nasze trzy odcinki, bo w pierwszym odcinku podcastu Z warsztatu menedżera mówiliśmy o tym, aby właśnie poznać swoich pracowników, aby dać siebie poznać pracownikom, żeby zrozumieli, kogo mają po drugiej stronie, żeby ustalić cele dla zespołu, o co walczymy, jak definiujemy wygraną i żeby przenieść te cele na cele indywidualne i ustalić sobie, jak będziemy je weryfikowali. Potem, w drugim odcinku naszej rozmowy, czyli w czwartym odcinku podcastu, mówiliśmy o kulturze, uwzględniając właśnie cele, które wcześniej ustaliliśmy, zespół, jakie ma przyzwyczajenia, predyspozycje. Mówiliśmy też o sobie w kontekście kultury, którą chcemy dobrać i oczywiście o aspekcie organizacji, bo nie można tego pominąć, jeżeli będziemy tworzyli kulturę, czy chcieli wprowadzić kulturę, która będzie absolutnie kolizyjna z tym, jaka jest kultura dominująca w całej organizacji, no to będziemy mieli ten przykład z dzisiaj, czyli próba wejścia do naprawdę rwącej rzeki. Posłużę się przykładem z moich rodzinnych stron, czyli taki Poprad albo Dunajec, górską rzeką, czyli jak tam wejdiesz, to zdecydowanie ta rzeka Cię nie opłynie, może Cię porwać. No i dzisiaj. Mamy dzisiejszy odcinek, w którym mówiliśmy właśnie o strukturze, zarówno o konstrukcji struktury, jak i o mieszance, która wypełnia strukturę, mieszance doświadczenia, wiedzy i umiejętności, o rekrutacji i o sprawnym przewodzeniu.

Dobrze, Dawid, dziękuję Ci bardzo za naszą rozmowę i Wam słuchaczom dziękuję bardzo za uwagę i zapraszam do społeczności menedżerów i liderów, którą – jak wspominałem na początku nagrania – gromadzimy w Warsztacie. Do usłyszenia w następnym odcinku, to był podcast. Z warsztatu menedżera.



D: Dziękuję bardzo.

J: Dziękuję.